

「比較劣位優良企業」研究の到達点と課題

今井 雅和*

1. はじめに

本稿は筆者の近年の研究対象である「比較劣位優良企業」とは何かを議論したうえで、同研究の目的と現在の到達点を明らかにするものである。当該企業に関するいくつかの事例研究を簡潔に紹介し、それらを集約する形で、比較劣位の環境下、企業はどのようにすれば存続するだけでなく、存在感のある事業を保有する優良企業になれるのかを考える。最後に本研究の到達点と今後の方向性、それに展望を述べる。

筆者の専門は国際ビジネス研究であり、新興市場における国際ビジネスの進展を主な研究テーマとしている。例えば、フィンランドにノキアタイヤというメーカーがあり、同社はロシアにいち早く生産進出し、国内市場のみならず、ロシアを輸出拠点にしている。ロシアは石油、天然ガスなど天然資源の輸出国であるが、第二次産業と工業製品の輸出には多くの課題を抱えている。天然資源を除けば、ノキアタイヤはロシアでもっとも輸出金額の多い会社である。一般に、石油は米国、化学はドイツ、自動車は日本というように、世界の主要企業は産業ごとに特定国に偏在している。それは、市場ごとに異なる特性があり、それぞれ特定の産業を育成するのに有利な条件がそろっているからである。さらに、先進国であれば、市場規模や産業基盤の広さによって、新興市場に比べ、ニッチ領域の発見は比較的容易である。詳しくは次節以降に譲るが、ノキアタイヤのロシア事業の事例はこのいずれにも該当しない。こうした「例外的企業」の経営戦略とそれを可能にする組織設計と運営に関心をもったことが、本研究の出発点である。企業経営とは何かという本質的な問いへの示唆が得られるのではないかと考える。

第2節では、そもそも「比較劣位優良企業」とは何か、そして本研究はどのように位置づけられるのかを議論する。第3節は、当該企業を3つのタイプに分類し、日本、ロシア、そしてアジアの

*専修大学経営学部教授

いくつかの事業を紹介する。最後に、本プロジェクトの現状を評価し、今後の研究の方向性を示すことにしたい。

2. 「比較劣位優良企業」とは何か

2-1. 企業間の差異

周知のように、伝統的な貿易論の世界では、企業間の差異を前提とせず、国ごとの違いによって、貿易構造が決定され则认为する。1つにはD.リカルド流の市場ごとの技術と技能の差異が、2つにはE.ヘクシャー & B.オリーン流の生産要素の賦存の違いがコスト構造を規定するからである¹。P.クルーグマンらの新貿易理論は、伝統的貿易理論では説明できない、先進国間の同様の工業製品の双方向貿易（産業内貿易）の説明を意図したものであった。そして、この問いへの解答は規模の経済性による収穫増と消費者のバラエティ選好であり、ここでも企業間の差異を前提とすることはなかった²。21世紀に入ると、企業の異質性を組み入れた貿易理論、すなわち新新貿易理論が脚光を浴びるようになった³。同一産業にも係わらず非輸出企業と輸出企業が⁴、そして海外企業へ生産委託する企業と海外直接投資によって自社生産を行う企業が⁵、それぞれ並存する理由を企業の生産性の違いに求めている。経営学徒としては、企業間の差異を生産性のみで説明することには抵抗があるが、それでも経済学においてさえ、企業特性の違いを前提とする研究が注目されている点に留意したい。

経営戦略論といえば、今でもM.ポーターのフレームワークが紹介されることが多い。国際経営の分野では、各国市場ごとの差異が小さい産業と市場の特殊性の程度の大きな産業では、企業の採るべき戦略も異なったものになるという⁶。前者のようなグローバル産業では標準化志向のグローバル戦略、後者のマルチドメスティック産業では市場適応のマルチドメスティック戦略というわけである。いかにも、企業間の差異を前提としない、古典的な産業組織論に基づく理論といえる。しかし、同時期に発表されたI-Rフレームワークによれば、グローバル統合とローカル適応の二次元のマップ上に、例えば自動車産業をプロットしても、トヨタ、フォード、フィアットの占めるべき位置は大いに異なる⁷。たとえ同一企業内でも、機能、タスクと職能を細分化していけば、それぞれさらに立ち位置は異なる。本研究の立ち位置は、立地および産業ではなく、個別企業の経営の在り方に着目するところにある。「例外的事例」を抽出することで、当該企業の特長に学び、企業経営の本質を探りたい。

2-2. 比較劣位優良企業の定義

筆者は、ビジネス立地の競争力が販売市場、要素市場、技術開発能力によって特徴づけられる立地資産と取引コストの発生要因となるビジネス制度によって規定される状況（表1）を、FLフレームワークとして提案したことがある⁸。事業戦略とそれを推進する組織能力が立地資産と相互作用するなかで、企業は競争力を高めることができる。比較優位、比較劣位というのは属地的特性である。代表的な例は、同様の製品・サービスを低コストで生産できる状況であり、特定産業において生産性に比べ労働コストが安価な立地には比較優位が存在することになる。こうした立地で操業すれば、組織能力がそれほど高くなくても、比較劣位の立地でのライバルに比べ、優れたコスト競

表1 立地資産とビジネス制度

変数	構成要素
立地資産	天然資源の賦存 要素市場（労働力，原材料，機械設備エネルギーなど） 販売市場 専門職人材，科学技術研究資源
ビジネス制度	法律，規則の信頼性 行政機関の効率性 経済・産業政策 物理的・制度的距離 社会インフラ（輸送，通信） ビジネス慣行（企業間関係）

出所：今井雅和（2011）『新興大国ロシアの国際ビジネス』中央経済社，134頁。

争力を手に入れることができる。

他方、競争優位というのは、個別企業が自社の特長を駆使することによって得られる競争力である。優れた製品を開発し、効率的に生産できる能力、あるいは販売チャネル、ブランドなどの優れたマーケティング能力によって得られる競争上の優位な立場をいう。競争環境がライバルと同様であれば当然であるが、たとえ比較劣位の環境下であっても不利な立場を克服して、余りある競争力を維持できれば、競争を優位に進めることができる。

本研究の検討対象である「比較劣位優良企業」を次のように定義したい。すなわち、当該国の比較劣位産業にあって、例外的に成功し、活躍できる競争優位を保持する優良企業である。先にも触れたように、先進国では市場規模が一定以上であること、産業を形成し、維持するために欠かせない産業基盤が厚く、必要とされる生産要素も広範であるため、ニッチ戦略を採用する余地が大きい。しかし、新興市場では、そうした条件に乏しく、ニッチ領域を発見することは難しい。しかし、少ないながらも、そうした会社は確かに存在し、現段階でも数社をリストすることはできる。本研究では、新興市場と日本の比較劣位優良企業の何社かをとり上げ、優良企業たる所以、競争優位の源泉に迫りたい。

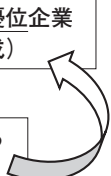
ところで、比較劣位産業とは具体的にどのようなものであろうか。やや乱暴かも知れないが、単純化するならば、輸入超過（入超）の産業を比較劣位と位置付けることができる。ただし、例えば日本のように、繊維縫製産業といっても、繊維産業は日本の出超、縫製産業は日本の大幅な入超⁹というように、産業区分の採り方で正反対の結果になる場合もあるので、注意が必要である。それでもおおよその状況を知ることができる。例えば、中国の入超産業は化学である。韓国は農産物、台湾は化学工業品と食料品である。ロシアは化学、繊維縫製、食料品であり、トルコは一般機械が入超である。日本は食料品、縫製品が大幅な入超になっている。これらの国のこれらの産業に属する企業のなかで、競争優位を手に入れ、存在感を示す会社があれば、それらが本研究の検討対象となる。

2-3. 立地と事業の競争マトリックス

企業は、前述の通り、ビジネス立地が提供する立地資産を活用して、事業を展開する。労働集約的産業であれば、熟練度に比べ安価な賃金は当該立地で生産活動に従事する企業に競争力をもたら

表2 比較劣位優良企業研究

	競争力の低い企業	競争力の高い企業
競争力の高い ビジネス立地	第Ⅰ象限 Cタイプ (比較優位による存続)	第Ⅳ象限 Aタイプ B+タイプ(競争優位企業 がクラスターを形成)
競争力の低い ビジネス立地	第Ⅱ象限 Dタイプ	第Ⅲ象限 Bタイプ(競争優位による 単独存続)



出所：Rugman, Alan M., (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York, NY: Columbia University Press の第8章所収, CSA/FSA マトリックを参考に筆者が作成した。

す。国内市場の規模が大きく、海外企業の参入が制約される産業では、本国企業であること自体が強みになる。

表2を参照されたい。第Ⅰ象限のCタイプのように、競争力の高い立地では、競争力に乏しい会社でも一定の経営成果を得ることができ、存続が可能である。比較優位を享受するため、国内外の企業が事業展開するような事例である。

他方、第Ⅲ象限のBタイプは、例えば、無条件に低コスト生産が可能な比較優位をもたらすことのない立地に位置する競争力の高い、例外的企業である。そのような会社がいかにして比較優位ではなく、自らの戦略立案・組織能力によって競争優位を獲得しているのか、このことが本研究の目的である。

こうしたモチーフに照らせば、第Ⅳ象限のAタイプと第Ⅱ象限のDタイプは筆者の関心の対象外となる。Aタイプは比較優位市場に競争力が高い企業が立地するような場合で、例えば多国籍企業が当該国に生産拠点を設けるのもその一例である。これまでの国際経営研究の対象は主にこのAタイプの会社であった。Dタイプは環境任せの自立できない会社であり、競争圧力が強まれば撤退を余儀なくされる。

ただし、B+タイプは、比較劣位の立地で自ら競争優位を手に入れた成功企業が、当該立地に複数誕生することで、結果的に競争力の高いクラスターを形成されるような場合である。日本の自動車産業は比較劣位を克服した複数の完成車・部品メーカーによって構成され、B+タイプの典型である。また、米国の航空機産業、ドイツの化学産業についても、元々は比較優位が競争力の源泉であったかも知れないが、現在では各社の競争優位とその集積が競争力につながっている。このように考えると、Bタイプに加え、B+タイプの進化プロセスを検討することは大いに意味があるし、組織間関係とクラスター形成に射程を広げ、事業経営を単に静的ではなく、動的に捉えることができる。

詳しくは次章に譲るが、台湾の自転車関連産業のこれまでの歩みは、Cタイプであった1980年から90年代にかけての比較優位を失い、世紀の変わり目前後にいよいよ競争力を喪失する瀬戸際に来ていた。しかし、21世紀に入り、主要プレーヤーが協力しながらBタイプを目指す活動を行った結果、B+タイプの自転車産業クラスターの形成につながった。CタイプからBタイプへ、そしてB+タイプへの移行過程に関する事例研究は、比較劣位優良企業研究に動的分析をもたらすものである。

2-4. 本研究の検討対象

本研究の検討対象は、前述の通り、BタイプとB+タイプであるが、それらの企業はビジネス立地との相互作用の中で、どのようにして競争優位の構築に成功しているのだろうか。ビジネス立地の特性を表1のように整理するならば、立地資産にいかにかけるのか、あるいはビジネス制度にどのように対処しているのかによって分類できるだろう。まずは、立地資産であるが、そもそもBタイプは競争力の乏しい立地でのビジネスであり、B+タイプもBタイプからの進化である。とすれば、利用可能な顕在的な立地資産は存在しないことになる。いかに潜在的な立地資産を見出し、自社流のやり方で活用するかが問われる。他方、筆者が特に関心を寄せる新興市場についていえば、ビジネス制度はビジネスフレンドリーではなく、企業にさまざまな形で取引コストを課す要因となる。とすれば、他社ができないやり方でビジネス制度を克服できれば、それ自体が競争優位につながるのである。このように、競争優位の構築方法を2つに分類し、BタイプとB+タイプに分け、検討対象企業を整理したのが、表3である。

表3 検討対象企業

競争優位の構築方法	Bタイプ	B+タイプ
潜在的立地資産の活用	日本：農業法人、常石造船 カイハラ ロシア：Nokian Tyre, Gloria Jeans 味の素, Boeing	台湾：Giant, Merida ほか 自転車完成車・部品メーカー インド：Infosys ほか IT サービス会社
ビジネス制度の克服	香港：利豊 中国：ブリヂストン インド：Pespi バングラデシュ：Danone	実質的に 存在せず

出所：筆者作成。

潜在的な立地資産を顕在化させ、自社内で有効活用する能力に優れているのが、日本の優れた農業法人、ロシアのNokian Tyre、台湾のGiantなど自転車完成車・部品メーカー、インドのInfosysなどITサービス会社などである。さらには、メタナショナルモデル¹⁰によって提案された本国以外の社外経営資源を探索し、活用することで競争優位の構築につなげるというのもこのタイプに含まれる。とりわけ、先進国ではなく、新興市場の経営資源を社内に取り込むような事例は、潜在的な立地資産の活用という意味で本研究と重なる部分が大い。また、新興市場の特性に応える形で、機能を限定した低コスト製品を開発したり、そうした先進国では販売されなくなった旧モデルを先進国に持ち込むことで新たな市場を開発したりする、下向き・逆向きイノベーション¹¹も、新興国の見えざる市場特性が活用するという意味で本研究と重複する。

他方、不利なビジネス制度を独自のやり方で克服することによって、競争優位の構築に成功しているのが、香港の利豊、バングラデシュのDanoneなどである。有形無形の距離や商慣習を克服し、取引コストを極小化することで競争力を身につけたり、需要が限られるなか、少ない生産量に対応可能な技術を開発したり、少量分散的な販売を可能にするサプライチェーンの開発などである。理論的には、ビジネス制度の克服を独自のやりで行う複数の会社が同一立地に存在することはあり得る。しかし、現実的にはそうした例は見当たらない。というのも、複数の会社が克服可能なビジ

ネス制度は、もはや克服するだけでは競争優位にはつながらないからである。

本研究は主に新興市場における比較劣位優良企業を取り上げるが、日本企業も並行して検討する。それは、今後の課題でもあるが、新興市場の比較劣位企業は限られているし、調査可能な対象となると、さらに限定されてしまうからである。

3. これまでの主な調査結果

3-1. 立地資産活用 B タイプ

(1) 日本の農業法人

日本の農業は守るべき産業で、他国との競争では勝ち目がないと評価が一般的である。確かにマクロの数値を見れば、そのような見方も致し方ない。表4を参照されたい。2014年の日本の国内総生産（GDP）は486兆円、うち農業は4.7兆円であるから、1%を占めるに過ぎない。基幹的農業従事者は159万人で、労働力人口の2.3%に相当する。つまり、労働生産性は他の産業に比べて、明らかに低いのである。農業生産額は8.3兆円で、コメの生産額は1.4兆円に過ぎない。2015年の農産物貿易を見ても、輸出額が0.4兆円に対して、輸入額は6.5兆円となっており、比較劣位産業の典型といえる。

しかし、例えば、輸出牛肉の単価は輸入牛肉の13倍であり、イチゴの輸出単価も輸入単価の2倍程度となっている¹²。このように、品目別に見ると、一方向貿易ではなく、垂直的産業内貿易となっ

表4 日本の農業の概要

		暦年	金額	輸出入先上位・比率		
国内総生産 (兆円)	うち農業	2014	486.94 4.77			
農業総産出額 (兆円)		2014	8.36			
	米		1.43			
	野菜		2.24			
	果実		0.76			
	畜産		2.94			
食料自給率	カロリー	2015	39%			
	生産額		66%			
農産物貿易 (10億円)	輸入額	2015	6,560.7	米24%	中12%	豪7%
	うち畜産品		1,794.4	米23%	豪16%	タイ10%
	うち農産品		4,763.0	米25%	中13%	加6%
	うち穀物・穀粉調整品		839.3	米56%	加9%	伯7%
	うち果実・その他調整品		530.4	米26%	比20%	中15%
	うち野菜・その他調整品		512.0	中52%	米16%	タイ5%
	うち野菜		163.0	中56%	米9%	韓7%
	輸出額	2015	443.2	HK22%	台17%	米15%
	うち畜産品		46.9	HK19%	タイ13%	台12%
	うち農産品		396.2	HK22%	台17%	米15%

注：農林水産省各種統計から抜粋し、筆者が作成した。

表5 農業法人の概要

社名	所在地	売上高	農場面積	社員数	概要
(株)西部開発農産	岩手県	5.6億円	743ha	100人	米、小麦などの穀物類と各種野菜の大規模生産
(株)六星	石川県	8.3億円	141ha	100－130人	米、野菜の生産、もちなどの食品加工、小売、レストランを開店
新潟ゆうき(株)	新潟県	2.3億円	110ha	8人	米、野菜の生産、食品加工、直販も行う「ミニ農協」を運営
(有)柏崎青果	青森県	11億円	10ha	94人	長芋、ニンニクなどの生産、野菜と果物の加工販売
グリーンリーフ(株)	群馬県	6.5億円	15ha	80人	コンニャク芋の生産と加工品の生産、グループ会社を広域に展開
(有)プロメリア・ギフ	岐阜県	5.8億円	n.a.	50人	プロメリアとポールセン・ローズなどの花卉類の生産、販売
京丸園(株)	静岡県	2.7億円	2 ha	67人	姫みつばなどの水耕栽培と米、水菜などの土耕栽培
(有)新福青果	宮崎県	12.3億円	374ha	44人	サトイモ、ゴボウ、甘藷など各種野菜の生産と加工販売
農事組合法人サカナタニ農産	富山県	4.1億円	360ha	31人	米、大豆、大麦、露地野菜、果樹の生産販売。地域の人を採用
越後ファーム	東京都・新潟県	4億円	20ha 弱	12人	高級米の生産と販売。百貨店に販路、直営店。雪室倉庫

注：売上高は2012年、農地面積は契約先を含み、社員数はパート、アルバイトを含む概数。

ており、付加価値の高い商品の生産が可能な競争優位分野も存在しそうである。農業を「産業」としてではなく、事業主体としての農業従事者ごとに、個別に検討する必要があるのではないかと考え、全国の農業法人10社に対して、2013年から2014年にかけてインタビュー調査を行った¹³。調査対象は表5の通りである。

紙幅の制約によって、詳細に立ち入ることは避け、結論のみ記すことにしたい。各社の共通点は、明確な経営思想、科学的思考、外向的姿勢の3点に集約できる。ただし、事業内容・範囲、他者との関係、経営方針と経営手法といった具体的な経営戦略になると、各社各様の特徴が浮かび上がる。それでも、自社の事業領域（ドメイン）を確定し、そのなかで自社に最適な経営戦略を策定し、実行していることに変わりはない。日本の優れた農業法人に学ぶべきは、「産業としての農業」の視点に加え、個別の経営の集積が農業という産業であるという視座が必要ということである。これまで、日本の農業には経営という視点が欠如していたのである。

(2) 常石造船¹⁴

世界一の造船国であった日本の造船業が構造不況業種といわれるようになって久しい。実際、国別の竣工量（総トン数）は世紀の変わり目頃に韓国に抜かれ、その後、中国も台頭し、現在は世界第3位となっている。ただ、貿易収支を見ると、貿易黒字は漸減しているものの、2013年でも1.5兆円の黒字となっている。しかし、買い手の多くは邦船系船主であり、パナマやライベリア船籍を

取得し、便宜置籍船とするための措置であり、日本の造船業が高い競争力を維持しているとはいえない。

新興国の追い上げに対する、先進国企業の一般的な対抗策は高付加価値製品に特化することである。LNG タンカーや原油タンカー、それにコンテナ船は技術水準の高い高付加価値船であり、バルクキャリア（ばら積み船）は汎用船と分類される。三菱重工など日本の大手造船会社は高い技術力を活かし、高付加価値船に力を入れてきたが、円高ウォン安などもあり、韓国勢の後塵を拝し続けてきた。そうしたなか、日本勢でしぶとさを発揮してきたのは、バルクキャリアに強みを持つ今治造船や常石造船などの中手造船会社¹⁵であった。以下では、常石造船の概略と特長について紹介しよう。

表6 ツネイシホールディングス概要

	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
全社売上	2843億円	2899億円	2383億円
造船事業	2159億円	2236億円	1791億円
海運事業	334億円	436億円	326億円
その他	488億円	432億円	422億円

注：社員数は日本が約4,000人、フィリピンが約13,000人、中国が約5,000人、パラグアイは約300人となっている。（正社員、契約社員、パート社員、協力会社社員を含む）
出所：ツネイシホールディングス（2016）ほか。

常石造船（表6 参照）の2014年の建造量は221万トンで世界第7位、日本勢には今治造船に次ぐ第2位に位置する¹⁶。他社にない特徴として、外航船の造船所を日本のみならず、フィリピンと中国に、内航船はパラグアイに生産拠点（建造・修繕）を保有していることである。省エネ技術、炭酸ガス排出量の大幅削減技術に磨きをかけ、得意の中型ばら積み貨物船セグメントでは、2000年以降の世界シェアは約3割でトップシェアを握っている。

事例研究に基づく、同社の特長は自社が得意とする分野に力を入れ、市場が求める低コスト、省エネ、環境対策などの技術開発を地道に進め、優れた成果を上げているところにある。同時に、船用機器メーカー、海運業者のみならず、ライバルの造船会社が参加する新たな技術開発のための共同事業にも積極的に参加している。また、海外建造数が全社の3分の2を占めるなど、海外生産比率の高さが特徴である。その結果、本国と海外拠点間の役割分担が明確になり、生産品種の分業化を推進することで生産効率の向上につながった。長期的視点で自社独自の戦略を巧妙かつ果敢に推進した結果と評価できる。

（3）Nokian Tyre（ロシア）¹⁷

フィンランドのNokian Tyre（ノキアンタイヤ）は、世界的には無名だが、北欧とロシアではメジャーブランドである。同社は2005年にサンクトペテルブルグ郊外で乗用車用タイヤの生産を開始し、現在では13本の生産ラインを保有し、生産能力は1500万本に達する。主力の乗用車タイヤは全社の8割がロシアで生産される（2015年）¹⁸。近年、ロシア市場は油価の下落による購買力の減退によって同社も苦戦している。しかし、ロシアは同社の主要生産地、輸出拠点であり、生産量の約7割が世界30カ国以上に輸出されている。ノキアンは消費財ではロシア最大の輸出業者になっている。

ロシアは製造業の競争力に乏しく、外資の現地生産のほとんどは国内市場向けであり、輸出拠点としてロシアに生産拠点を構えるのは例外的である。同社によれば、フィンランド本国に比べ、賃金、原材料、電力コスト、それに免税措置によって、相当程度低コスト生産が可能という。スノータイヤなど高付加価値製品に特化し、中欧、ロシア、北欧の各市場に注力する同社ならではの事業戦略ともいえる。

ロシアを主力販売市場と捉えるだけでなく、主力生産地にしようという長期戦略が奏功した背景には、現場の地道な努力があった。そして、ロシアが輸出拠点にもなり得ることが、ノキアンによって証明された点は見逃せない。ロシアでも健全な企業活動によって、さまざまな可能性が開けるのであり、市場がより正しい形で機能し始めている一例と考えられる。

このように、自社の経営目標を達成するために、自社が保有する経営資源に照らして、利用可能な潜在的な立地資産のある市場を探索することは重要である。産業レベルでは難しい場合であっても、特定の企業が利用可能な経営資源が眠っている場合がある。むろんそのためには、積極的な探索と立地資産を自社の経営資源に転換するための自社流の工夫と努力が必要である。ノキアンタイヤの事例はそのことを教えてくれる。

(4) Gloria Jeans (ロシア)¹⁹

Gloria Jeans (グロリア・ジーンズ) は、垂直統合(デザイン・生産・マーケティング)のカジュアル・ファッション・チェーンである²⁰。創業はソ連時代末期で、ジーンズ製造業者として事業を立ち上げ、小売店の開店につなげた。1990年代は、生産委託していた国営縫製工場を買収する形で、業容を徐々に拡大した。

1990年代にロシアの産業は壊滅的な状況に陥ったが、その一因はルーブル高であり、外国製品の輸入増大によって国内産業の苦境は深まった。とりわけ、労働集約的な軽工業への影響は甚大で、ほぼ絶滅状態となった。そうしたなか、同社は米国ジーンズメーカーの Levi Strauss 社から生産を受託したことで生き残り、品質の良さと低価格で国内市場に浸透し、2000年以降は消費ブームに乗って急成長を遂げた。

ロシア南部のロストフ・ナ・ドンに本社を置き、600店舗強を構え、2013年の売上は276億ルーブル(当時のレートで約900億円)に達する。日本を含む世界各地にデザイン、調達拠点を構え、工場も国内外に48カ所(ロシアに35工場、ウクライナ13工場)設置している。企業家が十全な機能を発揮することで、現在では従業員が世界で2万人を超える大企業になった。ロシアの市場経済下の代表的企業といえる。

ここで注目したいのは、競争力を失ったロシアの縫製産業のなかで、自社の組織能力を市場ニーズに合致させることで、競争力向上を実現した経営者と会社がロシアに存在したということである。南ロシアの縫製工場の潜在能力を発揮させ、維持する一方で、「高品質のファッション製品を低価格で提供する」という経営理念に基づく製品開発と販路開拓によって、競争優位の構築に成功した。

グロリア・ジーンズの事例もマクロ経済情勢、産業の動向とは一線を画し、自社が利用可能な立地資産を特定し、利用可能な経営資源に転換することが可能なことを示している。経営者の企業家行動が同社の成功につながった。

3-2. 立地資産活用 B+タイプ

(1) 自転車・部品メーカー（台湾）²¹

台湾の自転車・部品メーカーは世紀の変わり目前後に比較優位を失い、いよいよ競争力を喪失する瀬戸際に来ていた。同産業は1980年に日本と入れ替わる形で世界最大の自転車輸出国になった。1980年代から90年代にかけて、台湾は比較優位による競争力をフルに活かし、自転車生産大国になった（Cタイプ）。しかし、1990年代に入ると、中国と台湾が関係修復に向かい、大陸の労働集約産業の生産地としての優位性が顕著になった。台湾の自転車・部品メーカーの中国への生産進出も相次ぎ、全体の3分の2に相当する200社から300社に達した。各社が自社の戦略を優先し、経済合理性に則った意思決定に行った結果、台湾の空洞化が一挙に加速した。それでも、2000年までは、台湾の自転車輸出は800万台前後をかなり維持できたが、翌年には半減してしまった（表7参照）。こうした環境下でも、ごく限られた数のメーカーが比較劣位の立地で競争優位を構築することは可能だったかも知れない（Bタイプ）。しかし、Giant社とMerida社の完成品メーカーが主要部品メーカーを巻き込む形（「Aチーム」の結成と共同の取り組み活動）で、台湾を世界の自転車産業の中心地にするための努力が続けられた。その結果、台湾製自転車の付加価値は着実に上昇し、2016年には輸出自転車の平均単価が15年前の約5倍になった。台湾は付加価値の高い、高品質自転車の生産地として生まれ変わることができた。競争優位に基づく競争力の高いメーカーが集積し、自転車産業クラスターの形成することで、さらに競争力の強化が可能になるB+タイプが形成された。

表7 台湾の完成車輸出推移

年	輸出台数(千台)	平均輸出額 (US\$)
1996-2000平均	8,638	100
2001	4,796	112
2005	4,595	200
2010	5,070	296
2011	4,376	380
2012	4,328	417
2013	3,827	451
2014	3,752	459
2015	3,995	474
2016年8月累計	2,046	473

出所：臺灣經濟部國貿局（各年）『出口・進口國家統計』。

詳しくは、今井（2017）に譲るが、B+タイプ形成において、筆者が注目する説明変数の1つは、A-Teamの生産性向上活動を通して学んだ学習成果を、会員各社が自社に持ち帰り、実行するなかで、効率的な生産と高品質製品の開発と生産が可能になった点である。2つ目の説明変数は、台湾に研究開発や主力工場を維持することがA-Team加盟の条件であったため、台湾での生産を復活させた会社を含め、台湾と中国での垂直的な生産分業が実現した点である。筆者は付加価値の高い製品の生産と販売が可能になった要因として、A-Team各社が自らに生産分業を強制したことを求める。これらの2点は、これまでのA-Teamに関する調査研究では、見過ごされてきたし、2010年以降に特に顕著になった。

比較優位は当該立地の企業に一様に優位性をもたらす。しかし、競争優位の構築は産業レベルではなく、個別企業の取り組みによってもたらされる。ただ、そうした比較優位が失われた市場で、

一定以上の競争優位の会社がクラスターを形成するためには、参加企業の協力と協業が推進力になることを、この事例は教えてくれる。ただ、2010年以降、経営環境が大きく変化する中で、組織間関係をどのようにリバランスすべきなのかという、新たな検討課題を提示している点でも興味はつきない。

(2) IT サービス会社（インド）²²

2014年の世界のITサービス・ソフトウェア（以下、ITサービス）の支出総額は1兆2540億米ドルと推定される。2015年見込みによれば、インドのITサービス収入は、輸出が980億米ドル、国内が210億米ドルで合計1190億米ドルとなる。インドは世界のITサービスの10%弱のシェアを占める。2014年の世界の名目GDPに占めるインドの比率が2.7%であるから、インドのITサービスが世界でも、インドでも重要な位置を占めることがわかる。インドのITサービス産業の構成企業は、インドの有力企業と欧米の多国籍企業の子会社で、バンガロールなどのITサービス主要都市には集積し、クラスターを形成している。競争力の高い立地に、競争力に優れた企業が多数存在するAタイプと思われるかもしれないが、元々はそれほど有力な産業だったわけではないし、競争力が高かったわけではない（表8）。

表8 インドのソフトウェア産業の変遷

	1980年以降	1990年以降	2000年以降	2010年以降
売上高	10億米ドル	80億米ドル以上	780億米ドルまで	1兆4600億米ドルまで
雇用者数	6万人	34万人	230万人	350万人
企業数	1000社超	2000社まで	1万から1万2千社	1万6千社
GDP シェア	1%未満	1.8%	6.1%	9.5%
サービス輸出/財輸出	5%未満	10.5%	26%	37.8%
Gソーシングシェア			47%	55%
重要なポイント		Y2K問題	グローバルデリバリーモデル	Social, Mobile, Analytics & Cloud
付加価値	顧客向け、オンサイトサービス、ローエンド	プロジェクトベース オフショア、統合 Prjct	エンドツーエンド高度 エンドサービス	IT コンサル、R&D IoT イノベーション
特長	コスト優位	コラボレーション ノンクリティカル機能	付加価値サービス	デジタルトランス フォーメーション

出所：石上悦朗（2016）「インドサービス産業の新たな展開 ICT産業を例として」、ESRI インド経済セミナー、2月18日資料。

原出所は、Nasscom（2015）、*Strategic Review : Annual Review of the Indian IT-BPO Sector*, New Delhi : Nasscom.

1980年代はコスト競争力に依存するローエンドサービスを手がける、GDP比1%以下の目立たない産業であった。1990年代に入っても、基本的には同様で、様々な分野で汎用サービスを提供する産業であった。しかし、2000年のコンピュータの誤作動対策（Y2K問題）で、インドのITサービス会社の実力が世界に認知されるようになった。また、インターネット回線を利用して、オフショアのアプリケーションソフトを世界に配送できるようになり、米国をはじめとする主要市場との距離が問題にならなくなった。その後は、徐々に事業分野を拡大し、付加価値の高いITサービ

スを提供するだけでなく、ITコンサルティングや研究開発支援も可能となった。そして、現在では、インドはITサービスの世界的な供給立地になったのである。このように、インドのITサービスは、競争力の低い立地に少数ながら潜在競争力のある会社が存在するCタイプからBタイプを経てB+タイプへと変遷したと見ることができる。

インドのITサービス主要企業は、表9のとおり、最大手のタタ・コンサルタンシー、第2位のインフォシス、第3位のウィプロ、第4位のHCL、第5位のテック・マヒンドラと続く。売上高、社員数、海外展開状況など世界有数の企業に成長した。タタ財閥のグループ企業として誕生したタタ・コンサルタンシーを除けば、インフォシスに代表されるようにベンチャー企業として誕生し、21世紀に入り急成長したのが、インドのITサービス産業であり、これら主要企業といえる。第5位にテック・マヒンドラは中堅財閥のグループ企業であるが、ベンチャー企業として成長しながら経営破たんしたSatyamの吸収合併により現在の規模になった。

表9 インドのITサービス会社

社名	売上高(2014)	社員数	その他
タタ・コンサルタンシー・サービス (TCS)	155億米ドル	32万人	60カ国に拠点 売上9割以上が海外 31カ国に展開
インフォシス (Infosys)	87億米ドル	16万人	
ウィプロ (Wipro)	75億米ドル	16万人	
HCL テクノロジーズ	58億米ドル	10万人	
テックマヒンドラ (Tech Mahindra)	31億米ドル	10万人	

出所：各社ウェブサイト情報。

ITサービスというと先端技術を用いた付加価値の高い分野と思われがちだが、電話対応、給与計算、データ入力、ソフトウェア・システム開発など労働集約型でもある。かつてのインドのITサービスの強みは安価な運営コストといわれた。同時に、多数のプログラマーを確保できる点でも他国を凌駕しており、大規模なシステム開発において優位性を維持している。現在は人工知能や自動化の技術導入によるITサービスの効率化と高付加価値化、ビッグデータ解析、クラウドコンピューティング利用のITコンサルタントサービス、さらには戦略立案や経営コンサルティングサービスまで幅を広げている。

インドでITサービスに直接従事する人口は約350万人、間接従事者は1000万人を超える。2015年の理系の大学・大学院卒業者は150万人に達し、事業規模が拡大するITサービス産業を人材供給面で支える。同産業は一般にカースト不問の実力主義が徹底しているし、大手は職場環境と社員の教育訓練に力を入れている。そのため、出自を問わず、優秀な人材がITサービスに集中する傾向がある。また、インドは元々起業意欲の高い人材が多いが、ITサービス業界団体(Nasscom)による起業支援も充実しており、外国で教育を受け、実務経験を積んだ人材(ウミガメ族という)によるスタートアップ企業が多数誕生している。ITサービスはインドのスター産業なのである。

3-3. ビジネス制度克服Bタイプ

(1) 利豊(香港)²³

利豊は衣料品、日用品などの消費財のサプライチェーンのインテグレーターである。もともとは、100年以上前に、欧米企業と中国・広州の製造工場を結ぶブローカーとしての創業であった。創業

者が共通言語である英語を駆使し、両者の橋渡しをしたことが創業につながった。その後、拠点を香港に移し、中国や東アジアの安価な要素市場を利用したい欧米企業に対して、付加価値の高い仲介サービスを幅広く提供することで、世界的に知られる大企業に成長した。

2015年の売上高は188億米ドルで、うち米国向けが62%、欧州向けが17%、アジア域内が15%となっている²⁴。従業員は約2万5千人である。同社の貿易ビジネスは単なる製品の売買ではなく、製品開発、設計・デザイン、委託生産会社への発注、物流といったサプライチェーン全体に関与し、高品質製品を低コストで供給するところに強みがある。また、生産委託会社に対しても、原材料の供給、生産技術など専門知識の供与、実際の生産管理を行っている。工場を保有せず、工場労働者を雇用せず、自社の機能として生産活動にはタッチしないというだけで、生産を含むサプライチェーン全体の調整と統合に力を発揮している。

サプライヤー（生産委託業者）数は1万5千社以上、うち中国には半数以上があり、中国は衣料品とその他日用品の生産委託業者もおおよそ半々である。中国に次いで、サプライヤーが多いのはベトナムとバングラデシュであるが、ほとんどが衣料品の生産者となっている。

同社は上記のように、日本の総合商社が得意とするバリューチェーン全体への関与を高めた貿易事業に加え、物流事業、小売事業にも従事している。販売チャネルの開発と物流によって、欧米の消費財メーカーとアジアの小売業を仲介しているのである。

同社の強みは、とりわけ先進国企業にとって大きな負担となる、新興市場特有の情報の非対称性や契約履行の難しさといったビジネス制度に関わる取引コストを独自のやり方で低減していることである。医療や日用品ビジネスにおいて、先進国の消費者と新興市場の生産要素の間に横たわるサプライチェーン各所の障害を克服し、仲介することで、一定以上の品質の製品を低コストで提供するための黒子役を務めているのである。

（２） Danone（バングラデシュ）²⁵

先進国の多国籍企業が手がける食品事業は、大量生産による規模の経済を享受することで、コストを圧縮できる。一定品質の食品を低コストで供給することで、大企業にとって意味のある規模のビジネスにすることができる。乳製品ビジネスにおいても同様であるが、冷蔵室をバリューチェーン全体で完備し、新鮮さを維持しつつ、大量の生乳を確保し、大量生産し、スーパーなどで大量販売するが条件となる。しかし、経済的離陸の遅れた新興市場、とりわけ農村部では、これらすべての条件を満たすことは不可能で、低コスト販売は不可能となる。先進国の経験に照らすならば、例えばバングラデシュでヨーグルトなどの乳製品ビジネスを行うことは極めて難しい。しかし、逆に、何らかの方法でこれらの制度的制約をクリアできるならば、比較劣位下の優良事業が誕生することになる。他に例がないのであるから、競争が不要な優れた「競争戦略」であり、排他的な競争優位を構築することができる。

Danone（ダノン）はそうした新規性の高い事業をバングラデシュで開発した。先進国における事業モデルとは、対照的な小規模工場による地産地消モデルである。バングラデシュでもようやく経済的離陸の兆しが現れ、BOP（Base of the Pyramid）市場の発展に期待が持てるようになった。その一方で、ビジネスインフラが未成熟なため、規模の経済性を活かした食品ビジネスは困難な状況にあった。物理的、情動的のリンケージが弱いと、原料の確保と安定供給、生産品質の維持、物流と販売チャネルの確立など、あらゆる分野をカバーする新たなビジネスモデルが不可欠であった。

まずは合併相手のグラミン銀行のネットワークを利用し、農家からの牛乳の買い付けを効率化することから始めた。牛乳のローカル調達を安定させるために、現地に適合する品質管理の仕組みを作る一方で、農家に有利な販売条件を提示し、農業ローンを仲介し、農家の生産安定化を促した。販売面では、保冷箱を使って、一軒ごとに売り歩くシャクティ・レディによって販売することで、販売チャネルの未整備を克服した。このようにして、バングラデシュで可能な乳製品ビジネスの新たなビジネスモデルの開発に成功したのである。

バングラデシュでのダノンの事業経験は他の新興市場にも移転可能であり、BOP ビジネスを世界展開する契機になった。この事例の特長はビジネス制度の克服方法が差別化要因になり、企業の競争優位獲得に結実した点であり、比較劣位優良企業の1つといえる。

ところで、BOP ビジネスは新興市場の貧困対策も目的の1つであるが、同時に企業の成長と利益創出にも貢献する。グラミン銀行、ヒンドウスタン・ユニリーバ、ヤクルトなども BOP ビジネスの代表的事例として知られている。BOP 市場への着目は革新的であるが、市場ニーズを吸い上げ、それに応えるというマーケティングの基本からいえば、当然のことともいえる。

4. 暫定的評価と研究課題

これまでの議論を要約しよう。まずは、「比較劣位優良企業」とは何かについて議論し、本研究の目的と検討対象について整理した。そして、これまでの事例研究を簡潔に紹介することで、存在感のある、優れた企業が誕生する背景とその要因について記述した。暫定的ではあるが、それらの共通点を挙げることで「比較劣位優良企業」の競争優位について議論しよう。

まずは、経営思想が明確で、企業者行動が各社の経営を特徴付けている点である。比較優位の環境で事業を行う場合、他社との違いを意識せずとも、事業を存続することができる。しかし、比較劣位下では、自社は何をしたいのか、自社の存在意義は何かを明確にしたうえで、他社と異なるやり方を模索しなければならない。これは会社経営の基本中の基本であり、当たり前すぎて、議論すべきことと思われなくても知れない。しかし、当然のことがなかなかできないところに経営の難しさがある。

他方、各社が採用する競争戦略を見れば、大きくあるいは微妙に異なるものとなっている。ただし、戦略の根幹には共通点も多い。事業のドメインを適切に設定し、自社の得意分野を特定し、それを深堀することで競争優位につなげている。また、縫製と繊維が異なるように、一般に同一産業とみなされる場合も、さらに細分化すると経営環境が大きく異なる場合もある。

比較劣位の市場ではビジネス規模は限られたものにならざるを得ない。使用可能な経営資源はローカル企業はもちろんのこと多国籍企業であっても、当初は決定的に不足する。そのため、自前で事業を展開することが困難な場合が多い。ほとんどの事例で、自社の弱みを補ってくれるパートナーを見つけ、経営資源を適切に組み合わせることで、事業展開を可能にしている。自己評価を適切に行い、外向性を発揮し、他社と接触するなかで、合理的かつ公正に協業できるかどうか問われている。

比較劣位優良企業の最大の特長は、自社の独自性に合致するユニークな事業戦略を実行している点である。造船における海外生産の拡大、潜在的な立地資産の探索と活用、ビジネス制度の克服方

法、新たなサプライチェーンの構築など、内容は異なるものの、他社と異なる手法によって、競争優位につなげている点は共通である。

B+タイプについて追加すべき事項が2点ある。1つは、自社内で、あるいはライバルまたはパートナーとの協業を通じて、各社が組織能力を継続的に高めていることである。時には、ライバル同士の市場における激しい競争のなかで、双方が組織能力を向上させることもある。これらの組織能力向上のダイナミズムの前提となる。2つは、何らかの契機によって、一気にクラスター形成へと進展することもあるということである。契機というのは環境変化による大きなチャレンジで、比較優位の喪失、急速な市場経済化、Y2Kなどの難問解決、賃金上昇による高付加価値産業化圧力など、要因はさまざまであろう。しかし、そうした高いハードルを越えることなしに、比較劣位優良企業が多数立地する、競争優位に基づくクラスターの形成はなかなか進展しない。

今後の研究課題であるが、まずは「比較劣位優良企業」に関する概念を一層精緻化させる必要がある。また、B+タイプに関する議論がやや粗削りな点も自覚している。こうしたフレームワークの明確化と本研究の意義に関する議論を深める必要がある。もう1点は、やはり事例研究の拡大と議論の深化である。とりわけ、新興市場におけるBタイプ企業の発掘とB+タイプのクラスター形成の動的分析を深める必要である。候補企業、候補となるクラスターはあるが、なかなか相手の同意が得られず、調査が進んでいないというのが実情である。こうした点を今後の課題として、擱筆することにした。

謝辞

本文はJSPS 科研費 JP26380529およびJP16H03660の助成を受けて行われた調査研究の成果の一部です。記して感謝の意を表します。ありがとうございました。

本『専修経営学論集』第103号は、2017年3月をもって定年退職される大先輩の記念号です。筆者は6年前に本学部に着任し、短い期間でしたが、両先生とご一緒できたことを誇りに思います。

同じ経営系列の加藤茂夫先生の専修大学に対する限りない母校愛に感銘するとともに、人と組織に対する揺るぎない信頼から発する経営学への熱い思いに触れ、わが身を振り返ることも多かったように思います。系列は異なりますが、池本正純先生の企業者行動論に触発され、新興市場ビジネスとイノベーションについての考案を深めることができました。

両先生のさらなるご健勝と研究教育者としてのますますのご活躍を祈念致しております。ありがとうございました。

注

- 1 例えば、松村敦子（2010）『入門 国際貿易』多賀出版などを参照されたい。
- 2 前掲、松村（2010）ほかを参照されたい。
- 3 田中鮎夢（2015）『新々貿易理論とは何か 企業の異質性と21世紀の国際経済』ミネルヴァ書房を参照されたい。
- 4 Meliz, Marc J. (2003), "The Impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity," *Econometrica*, 71 (6), 1695–1725を参照されたい。新新貿易理論の嚆矢とされる。
- 5 富浦英一（2014）『アウトソーシングの国際経済学』日本評論社、清田耕造（2015）『拡大する直接投資と日本企業』NTT出版などに、実証研究の成果が示されている。
- 6 Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press（土岐坤ほか訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド、1989年）を参照されたい。
- 7 Ghoshal, Sumantra (1987), "Global strategy: an organizing framework," *Strategic Management Journal*, Vol. 8: 425–440を参照されたい。
- 8 今井雅和（2011）『新興大国ロシアの国際ビジネス』中央経済社。

- 9 ジェトロ (2016)『2016年版ジェトロ世界貿易投資報告』を参照した。
- 10 Doz, Yves L., Jose Santos & Peter Williamson (2001), *From Global to Metanational: How companies win in the knowledge economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 11 前者は経営資源を節約する限定仕様の倣約型イノベーション (フルーガル) であり, 後者が新興市場から先進国市場へというリバースイノベーションのことである。筆者はわかりやすい日本語を充てるべきとの判断から下向き・逆向きイノベーションと訳した。今井雅和 (2016)『新興市場ビジネス入門』中央経済社, 第15章を参照されたい。
- 12 2016年1-8月の輸出入実績によれば, イチゴの輸出は423トンで単価は1キロ当たり2,072円, 輸入は1,283トンで単価は1キロ当たり969円である。農林水産省国際部国際経済課 (2016)「農林水産物輸出入情報 平成28年8月分」10月14日。
- 13 今井雅和 (2014)「農業法人は農業再生の主体となり得るか」『専修経営学論集』第98号, 今井雅和 (2014)「農業の再生と法人経営」『世界経済評論』Vol. 58, No. 3, 一般社団法人世界経済研究協会を参照されたい。
- 14 詳しくは, 今井雅和 (2014)「「比較劣位」下の競争優位—常石造船を中心に—」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol. 4, No. 1を参照されたい。常石造船は持ち株会社の下に再編され, 現在はツネイシホールディングスの事業会社になっている。
- 15 この業界の特徴的な名称で, 大手に次ぐプレーヤーという意味である。
- 16 ツネイシホールディングス (2016)「Tsuneishi Report 2016」を参照した。
- 17 今井雅和 (2011)『新興大国ロシアの国際ビジネス』中央経済社, 第9章「ロシアの立地資産を活用する外国企業」などを参照されたい。
- 18 Nokian Tyre plc. (2016), Annual Report 2015を参照した。
- 19 今井雅和 (2016)「ビジネス立地としてのロシア—ソ連時代からの連続, 非連続—」『ロシア・ユーラシアの経済と社会』ユーラシア研究所, 2015年12月—2016年1月号, No. 1000などを参照されたい。
- 20 グロリア・ジーンズについては, 藤原克美 (2012)『移行期ロシアの繊維産業』春風社, 同氏の学会報告 (「グローバル化下のロシアの企業戦略: アパレルを事例として」比較経済体制学会, 第56回全国大会, 2016年6月5日, 弘前大学)などを参考にした。
- 21 詳しくは, 東洋大学経営力創成研究センター編 (2017)『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, 3月出版予定に所収される拙稿, 今井雅和 (2017)「企業者行動による「衰退」産業の再生—台湾自転車・部品メーカーの挑戦—」を参照されたい。
- 22 今井雅和 (2015)「インド市場の発展と新興市場ビジネスの新展開」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol. 5, No. 2などを参照されたい。
- 23 T. Khana & K. G. Palepu (2010), *Winning in Emerging Markets*, Boston, MA: Harvard Business Review Press (上原裕美子訳, 『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社, 2012年)を参照されたい。
- 24 Li & Fung Limited (2016)「Annual Report 2015」を参照した。
- 25 今井雅和 (2012)「ビジネス立地としての新興市場を考える」『多国籍企業研究』多国籍企業学会, 第5号を参照されたい。